



Un conseil aux exploitations adapté aux conditions de l'agriculture du Lac Alaotra

Rapport de mission du 3 au 12 avril 2011

Guy Faure

CIRAD UMR Innovation

1) Objectifs de la mission

Le projet BV Lac a déjà deux ans d'existence et va entamer une nouvelle phase pour la prochaine campagne agricole 2011/2012. Les objectifs généraux du projet sont fixés mais la cellule du projet a proposé une nouvelle stratégie pour atteindre ces objectifs, qui a été validée par le dernier comité de pilotage de décembre 2010. Cette stratégie prévoit notamment un renforcement des activités de conseil aux exploitations et d'appui aux OP. C'est dans ce cadre que s'est déroulée cette première mission qui a comme pour objectifs de :

- Faire un bilan rapide des actions engagées en matière de conseil dans le cadre du projet BV Lac
- Proposer des orientations d'action pour dynamiser les actions en matière de conseil aux exploitations pour les campagnes 2011-2012 et 2012-2013
- Proposer une ébauche de programme d'activités
- Identifier les moyens à mettre en œuvre en termes de ressources humaines et de formation

Durant la mission il a été possible de rencontrer différents acteurs (cf annexe 1) dont des producteurs, des Coagro (Conseiller Agro ou paysans animateurs), des représentants d'OP de base ou de fédérations/confédération, des techniciens des opérateurs, des coordonnateurs des opérateurs, des représentants du Ministère de l'Agriculture, et des responsables d'ONG.

Le 7 avril, un atelier d'une journée a permis de présenter aux différents acteurs impliqués les éléments de diagnostic et de discuter les propositions d'action.

2) Bilan des actions engagées en matière de conseil

21) Qu'est-ce qu'on entend par conseil aux exploitations

Le conseil aux exploitations recouvre un ensemble d'activités conduites par un conseiller auprès d'un producteur ou d'un groupe de producteurs pour apporter une aide dans la conduite de l'exploitation. A notre sens, le conseil aux exploitations est un d'abord un renforcement de capacités des producteurs pour gérer son exploitation, c'est-à-dire pour prévoir, décider, suivre, évaluer ses actions. Le conseil à l'exploitation aborde l'ensemble des activités de l'exploitation (cultures, élevage, commercialisation,...) dans ses dimensions techniques, économiques, sociales, environnementales. Il s'appuie sur des formations des paysans, des échanges entre paysans et avec le conseiller, et enfin des outils d'aide à la décision. Travailler sur le conseil à l'exploitation nécessite de mener une réflexion sur le dispositif de conseil, c'est-à-dire sur les compétences à mobiliser (les conseillers et les acteurs qui appuient les conseillers), la gouvernance (les mécanismes de planification et évaluation des activités de conseil, et ce à différents niveaux), et le financement du conseil.

Ces remarques permettent de montrer que le conseil aux exploitations est une démarche et non pas une méthode qu'il suffirait de mettre en œuvre. Il est en tous cas plus large que la seule mise en œuvre d'un ensemble de fiches auprès du producteur pour en tirer des enseignements et améliorer le fonctionnement de l'exploitation. Le conseil aux exploitations peut inclure un conseil technique mais ne peut se résumer à un appui pour améliorer la production ou les techniques de production.

22) Le conseil dans le cadre du projet BV Lac

Le Projet BVLac qui achève sa 1^o phase, a développé un ensemble de programmes coordonnés entre eux. Ces programmes sont :

- La mise en place d'un guichet de certification foncière ;
- L'amélioration des systèmes techniques, incluant du conseil et de la formation pour les agriculteurs dans des domaines divers dont celui des SCV. Les autres thématiques abordées étant la riziculture irriguée améliorée, RMME (semis précoce, variétés adaptées), l'intégration agriculture élevage (principalement cultures fourragères et production de fumier), la santé animale et formation d'auxiliaires d'élevage, les cultures maraichères, ;
- L'aménagement de bassins versants (ou de partie de BV) incluant la protection des bas-fonds et plaines, la foresterie, la récupération de sols dégradés ;
- L'appui à la commercialisation des productions végétales, notamment avec l'expérimentation d'une bourse afin que les OP passent des contrats avec des acheteurs ;
- L'appui aux OP pour améliorer leur structuration, les relations avec les autres acteurs (fournisseurs de crédit, distributeurs d'intrants, etc.).

Pour l'activité de conseil aux agriculteurs dans les domaines techniques et pour la diffusion des innovations, le projet BVLAC a fait évoluer ses démarches d'intervention (Dugué 2008). « Les opérateurs de développement qui ont contracté avec le projet et qui se sont investis dans cette activité avaient les années antérieures adopté une démarche de vulgarisation des innovations proposées par la R-D (Fofifa, Tafa), et en particulier la vulgarisation des SCV, basée sur un travail à l'échelle de la parcelle cultivée. Progressivement, et sous l'impulsion de la cellule de coordination du projet BV Lac, ils raisonnent aujourd'hui la formulation du conseil technique en prenant mieux en compte le type d'exploitation et donc les capacités d'investissement de l'agriculteur, les diverses parcelles et milieux qu'il cultive (Rizières irriguées toujours prioritaires, RMME, parcelles à fort potentiel sur baiboho, parcelles en pluvial strict sur tanety) ». Maintenant le projet se fixe comme objectif de travailler avec une approche « Exploitation ».

Cette approche « Exploitation » correspond en fait à plusieurs activités complémentaires :

- Un conseil technique, avec parfois un volet économique, visant la diffusion d'innovations basé sur un dialogue entre le paysan et le technicien/conseiller portant sur l'intérêt de l'innovation mais aussi sur la façon de l'insérer dans son exploitation.
- Une expérience de conseil à l'exploitation à partir d'un cahier de l'exploitation pour analyser les résultats technico-économiques de l'exploitation et faire évoluer les pratiques de gestion de l'exploitant.
- Diverses études de type « diagnostics agraires et systèmes de production », menées par des étudiants, visant à fournir des connaissances actualisées sur les exploitations agricoles de la zone d'intervention du Projet .
- Mise en place par la cellule de coordination du projet d'un Réseau de Fermes de Références (RFR) constitué d'exploitations agricoles représentatives d'une grande partie de la diversité constatée.

Ces évolutions du conseil doivent être replacées dans le cadre des évolutions institutionnelles concernant l'appui aux producteurs qui sont présentées dans divers documents du Ministère de l'Agriculture comme la Stratégie de Services aux Agriculteurs ou la Stratégie Nationale pour la Formation Agricole. Faute de moyens l'Etat se retire de l'appui direct aux producteurs et reconnaît la pluralité de l'offre de services par des prestataires privés (ONG, fournisseurs de services, etc.) et le rôle que peuvent jouer les OP pour le développement agricole (coordination entre acteurs pour mieux prendre en compte les besoins des producteurs, prestation de service aux membres, etc.). La nouvelle stratégie est fortement marquée par des réflexions émanant du Ministère de l'Agriculture, appuyées par des bailleurs de fonds, et proposant la mise en place de Centres de Services Agricoles (CSA). Les premières actions visant la mise en place des CSA ont démarré en 2008. Ces CSA sont actuellement au nombre 106 pour l'ensemble du pays. Un CSA est chargé de mettre en relation l'offre de service et la demande de service. Il a un statut d'ONG, regroupe quelques techniciens, il est piloté par un comité mixte composé de représentants d'OP et du ministère de l'agriculture, il est financé par l'Etat via une aide budgétaire de l'UE, il peut faire financer les dossiers qu'il élabore par un Fond de Développement Régional (FDR). Il existe un CSA au Lac Alaotra mais pas de FDR.

23) Un conseil technique développé par les opérateurs

Le conseil technique est fourni par les opérateurs BRL et AVSF/ANAE. BRL dispose de deux équipes, une localisée au Nord et une autre au Sud de la zone d'intervention du projet. Chacune est coordonnée par un chef de mission et un adjoint au chef de mission. Chacune dispose d'un responsable base de données. Sur le terrain opèrent 15 techniciens et 19 AVB (Agent Vulgarisateur de Base). Le technicien est un salarié de l'opérateur ayant reçu une formation académique. L'AVB est un producteur qui continue à travailler sur son exploitation, effectue un travail de vulgarisation en liaison avec un technicien, et reçoit une rémunération de l'opérateur.

L'équipe AVSF-ANAE est constituée d'une seule équipe localisée à l'Ouest de la zone d'intervention du projet. Elle est coordonnée par un chef de mission et un adjoint au chef de mission. Elle dispose d'un assistant technique national et d'un responsable base de données et SIG. Sur le terrain opèrent 6 techniciens et 2 AVB.

La programmation annuelle des activités des opérateurs est fortement déterminée par le contrat passé entre l'opérateur et la cellule du projet. Le contrat fixe des objectifs en termes de surface en SCV, de fosses fumières, etc. Ces objectifs se déclinent au niveau de chaque technicien. Ils sont modulés en fonction de la dynamique de la zone (zone à fort développement de l'élevage à l'Ouest, zone à fort développement de la production sur tanety au nord-est, etc.) et donc des demandes potentiels des producteurs en termes d'innovations proposées par le projet. Afin de justifier les investissements réalisés au niveau du projet BV Lac, les objectifs quantitatifs sont chaque année plus élevés, notamment en termes de SCV.

De manière générale, afin de réaliser son programme annuel, le technicien effectue une sensibilisation auprès des producteurs sur les thèmes proposés par le projet afin d'enrôler de nouveaux paysans. Les paysans qui souhaitent adopter les innovations proposées par le projet, sont alors appuyés tandis que les autres demandes sont écartées. Cette façon de faire, compréhensible dans la logique de fonctionnement des opérateurs, est propice aux comportements opportunistes de certains paysans qui peuvent tester certaines innovations afin de bénéficier (ou espérer bénéficier)

de services qui gravitent autour des activités du technicien (information, accès au crédit, accès à des intrants).

Le technicien établit ensuite un PTA (Programme de Travail Annuel) au niveau de chaque paysan, qui est éventuellement consolidé au niveau de l'OP s'il existe une OP. En général, lors de la première phase du projet, les paysans adoptant le SCV ont été incités à former une OP autour de la thématique ou à rejoindre une OP qui traite de cette thématique. Le PTA est ensuite consolidé au niveau de la zone de travail du technicien. La programmation annuelle des techniciens permet alors de consolider le programme d'activités de l'opérateur et vérifier si les objectifs annuels fixés dans le cadre du contrat pourront être atteints. Le PTA inclut les objectifs quantitatifs portant sur les innovations (surface ou nombre), les moyens à mettre en œuvre (semences, autres intrants). Dans certaines situations, il peut inclure des éléments sur la production attendue et les besoins en crédit pour financer les intrants ou la main d'œuvre. Cette position a amené ainsi certains techniciens, en relation avec les socio-organismes de BEST, à développer un conseil en matière de crédit de campagne (intrants engrais et herbicides, semences, main d'œuvre) pour les paysans qui sont membres d'une OP suffisamment solide pour être en position d'accéder au crédit. En effet, le PTA consolidé au niveau de l'OP, signé par le technicien, est une pièce nécessaire pour accéder à un crédit fourni par des opérateurs de micro-crédit (OTIV, BOA). Avoir une parcelle en SCV peut donc constituer un atout pour accéder au crédit.

Le conseil technique est donné soit lors de visite individuelle au champ (cas de BRL, théoriquement tous les 15 jours ou tous les mois), soit lors de rencontres mensuelles avec tous les paysans concernés et voisins, sur une parcelle école appartenant à un paysan (cas d'AVSF/ANAE). Les techniciens cherchent plus à transmettre des connaissances sur « ce qu'il faut faire » qu'à valoriser les savoirs paysans en favorisant les échanges d'expériences ou en analysant les pratiques des paysans, notamment de ceux fortement impliqués dans les SCV.

En fin de campagne il est organisé :

- Une session de bilan (plutôt technique), au niveau de l'OP, piloté par le technicien, sur les résultats obtenus ; il n'a pas pu être vérifié lors de la mission si tous les techniciens ont la capacité d'organiser
- Une session de type API (Accélération Participative de l'Innovation) où les producteurs échangent sur leurs itinéraires techniques en SCV à partir de plusieurs exemples d'itinéraires techniques conduits par des membres du groupe. La méthodologie est très intéressante car elle favorise la réflexion des paysans et valorisent leurs expériences. Elle a été mise au point par BEST qui anime les sessions avec un socio-organisateur et avec une participation du technicien qui reste en retrait. Il semblerait que certaines OP aient été formées pour assurer de telles sessions sans la participation de BEST.

En fonction de la charge de travail et la compétence du technicien, cette démarche de vulgarisation peut être modifiée. Cette démarche montre que la volonté de la cellule du projet de mieux prendre en compte l'exploitation reste peu effective au niveau des techniciens qui fournissent des appuis principalement techniques pour quelques innovations et qui disposent de peu d'outils pour analyser l'exploitation (fonctionnement, besoins, pratiques, résultats). Néanmoins certains acquis sont à souligner. L'établissement du PTA au niveau individuel, et consolidé au niveau des OP, peut-être considéré comme une première étape dans une démarche de gestion (prévoir ce que l'on veut faire).

Les séances de type API analysant les résultats obtenus sont également constitutives des démarches de conseil à l'exploitation (analyser ce qu'on a fait). Il serait pertinent de mieux s'appuyer dans le futur sur ces outils (PTA, séance API) pour introduire plus franchement des éléments de gestion de l'exploitation.

23) Un conseil technique fourni par la FAUR

La FAUR (Fédération des Associations d'Usagers du Réseau) intervenant dans la vallée Marianani et PC 15 regroupe 16 associations d'usagers, soit environ 3000 paysans cultivant environ 3600 ha irrigués. Appuyée depuis les années 90 par la coopération française, elle a réussi à se doter d'une équipe technique, assure 100% de l'entretien du réseau et couvre près de 80% des coûts des gros ouvrages. Elle a développé un conseil technique. Avec son technicien et ses 6 AVB, elle diffuse des messages visant à intensifier la riziculture afin de mieux valoriser les infrastructures hydrauliques et fait du suivi des parcelles afin de repérer les éventuels dégâts (parasitisme, ensablement, etc.) ou les parcelles trop enherbées. Dernièrement, c'est le thème de la fertilisation qui a été abordé de manière plus spécifique dans un contexte de baisse de la consommation en engrais minéraux (cf hausse des prix des engrais) et de ré-orientation des épandages de la fumure organique des parcelles irriguées vers les tanety. Cette équipe technique travaille avec la commission « intensification de la production » de la FAUR pour définir le programme de travail. Il semblerait que les paysans ne soient pas complètement convaincus par les résultats obtenus par cette équipe technique qui transmet plus des consignes de production qu'elle n'apporte de conseils.

La FAUR est appuyé par BERELAC, bureau d'étude constitué d'anciens agents de la SOMALAC. Dans le domaine du conseil, BERELAC a formé certains AVB à la mise en place de sessions API pour discuter en fin de campagne agricole de certains thèmes (fumure de fond, conduite du riz SRI, SRA, etc.) en utilisant des critères économiques comme la marge brute. Il serait certainement pertinent de renforcer les capacités de cette équipe technique et de la commission « intensification de la production » pour développer un conseil qui réponde mieux à la demande des paysans.

24) Une expérience de conseil à l'exploitation développée par Best :

La mise en œuvre et le suivi de cette expérience de conseil à l'exploitation est confiée à BEST. L'équipe de BEST est constituée de d'un chef de mission, d'un 1 socio-organisatrice responsable de la démarche crédit, et de 9 socio-organisateurs. Les socio-organisateurs de BEST interviennent tout d'abord auprès des OP dans le cadre de l'appui à la vie associative, à travers notamment de:

- la formation des responsables et élus au fonctionnement de l'OP (gestion financière, ressources humaines, conditions de la réussite...),
- l'accompagnement des membres des OP à la vie associative (rôles et activités des membres),
- la formation des membres sur les données technico-économiques (prix de revient, marge brute) et la mise en place d'outils d'enregistrements (cahier de l'exploitation),
- l'appui au montage de projets par les OP.

Les socio-organismes interviennent aussi en appui auprès des techniciens des opérateurs à travers des formations à l'animation, notamment des séances API, mais aussi au maniement des concepts économiques mobilisés dans le cadre des PTA.

Observant que certains paysans tenaient des cahiers pour noter des événements liés à leurs activités agricoles, des recettes ou des dépenses, le projet BV Lac a lancé en 2008 une expérience de conseil à l'exploitation fondée sur l'utilisation de cahier de l'exploitation. La cellule du projet, en interaction avec les opérateurs et avec BEST a construit un cahier de l'exploitation relativement complet et donc complexe pour des paysans (cf annexe 3). Entre 200 et 300 cahiers ont été distribués à des agriculteurs et agricultrices volontaires. Les socio-organismes de BEST, formés par la cellule du projet, ont ensuite formé les agriculteurs/trices à la tenue du cahier (essentiellement pour l'enregistrement des données) à travers une formation en salle d'un jour à Ambatondrazaka suivie de quelques formations sur le terrain avec de petits groupes de producteurs (2 à 3 séances d'une demi-journée).

Selon la cellule du Projet, entre 30 et 50 cahiers sont bien tenus et 70 ont fait l'objet d'enregistrements partiels. Les quelques échanges avec un groupe d'agricultrices et agriculteurs, en présence des animateurs de BEST et de quelques cadres de la cellule, ont montré que :

- Le cahier de l'exploitation est un ensemble de fiches et tableaux élaborés par les participants sur un cahier d'écolier. Ce cahier est la propriété du paysan et n'est jamais emmené par un technicien ou socio-organisateur. Ces éléments favorisent l'appropriation de la démarche par les participants,
- Le cahier est rempli de manière très différente suivant les participants, ce qui est relativement usuel, avec par exemple de bons résultats notés dans l'OP Vatisoa,
- Le suivi des participants n'a pas été planifié par BEST laissant à chaque socio-organisateur la liberté de s'organiser et arbitrer entre de multiples tâches,
- Les socio-organismes n'ont pas pu organiser des séances de réflexion en groupe, suivant le modèle des séances API, portant sur la tenue du cahier, sur les résultats mis en évidence par le cahier, ou sur les décisions fondées sur l'analyse du cahier,
- Sauf pour un groupe, l'analyse des données collectées n'a pas encore donné lieu à une formation des participants, le cahier étant encore qu'une étape de collecte de données. Cette situation génère une fatigue des participants et des abandons,

Selon BEST, d'autres producteurs se montrent cependant intéressés pour s'inscrire à des formations pour tenir un cahier d'exploitation. Comme mentionné plus haut, il faut noter qu'un groupe expérimental sur la zone Nord Est, composé de femmes, a donné lieu à un suivi plus poussé de la part de BEST et de la cellule du projet. Ce groupe a montré qu'un suivi plus poussé permettait aux personnes impliquées de mieux comprendre l'intérêt du cahier d'exploitation, de faire des calculs simples de gestion (marge brute, valorisation de la journée de travail, retour sur investissement) et d'en tirer des enseignements pour la gestion de leur exploitation. Dans le cadre de la présente mission, nous n'avons pas pu approfondir le diagnostic de cette situation.

Il apparaît donc que l'expérience de conseil fondée sur le cahier d'exploitation n'est pas complètement aboutie car évidemment le cahier d'exploitation est un moyen et pas une fin. Il serait intéressant de faire une évaluation plus approfondie de cette action afin d'améliorer le cahier d'exploitation et la méthode de conseil (les points forts et les points faibles selon les participants, en

quoi ces enregistrements ont servi à prendre une décision, etc.). Il reste ensuite à imaginer et programmer des mécanismes de suivi régulier des participants et des séances régulières d'échanges entre participants sur les résultats obtenus, les expériences des producteurs, la programmation des actions futures, etc. Plus qu'un accroissement du nombre des paysans utilisant un cahier, il est important d'améliorer la qualité du suivi.

25) Un appui de la cellule pour développer le conseil à l'exploitation

La cellule du projet, notamment avec la participation du CIRAD, a développé une série d'activités visant à promouvoir une approche globale de l'exploitation au sein du projet en (i) formant les techniciens des opérateurs et les socio-organiseurs, et (ii) en mettant au point des outils utiles pour développer des démarches de conseil à l'exploitation.

Ainsi les diverses études « diagnostics agraires et systèmes de production » qui ont été menées par des étudiants, fournissent des connaissances actualisées sur les exploitations agricoles de la zone d'intervention du Projet : typologie et analyse de la diversité des exploitations, évaluation de la performance des exploitations, analyse des pratiques agricoles, etc. Le projet dispose ainsi de plus de 50 rapports d'étudiants qui constituent une mine d'information remarquable.

A partir de ces études, la cellule de coordination du projet a mis en place son Réseau de Fermes de Références (RFR), constitué d'exploitations agricoles représentatives d'une grande partie de la diversité constatée. Ce RFR est utilisé en analyse prospective pour tester des scénarios d'évolution des exploitations en fonction de certains paramètres (introduction de nouvelles technologies comme le SCV ou les cultures fourragères, évolution des prix des produits et des intrants, etc.). Le logiciel Olympe sert à la construction des ces scénarios.

Les résultats de ces études servent à :

- formuler des propositions techniques, utiles pour les opérateurs, avec une gamme de systèmes de cultures ou d'itinéraires techniques adaptés à la diversité des situations (type de milieu, type d'exploitation)
- former les techniciens des opérateurs et les socio-organiseurs de BEST pour améliorer leurs connaissances sur les exploitations de leur zone d'intervention et les initier à prise en compte de l'approche globale de l'exploitation. L'étude menée par FERT (2010) sur les capacités des agents du projet, montre la bonne maîtrise par les techniciens de nombreux concepts agronomiques et de micro-économie.
- faciliter l'élaboration des PTA au niveau des opérateurs (définition des objectifs à atteindre et déclinaison des objectifs sous formes d'actions issues des propositions formulées par la cellule)
- orienter le conseil fourni par les techniciens sur le terrain, en les incitant à prendre en compte la diversité des situations. Néanmoins, les techniciens ne disposent pas d'outils à leur niveau pour analyser la diversité des situations et raisonner la formulation de leurs conseils en fonction de cette diversité.

D'autres initiatives visent à promouvoir une approche globale de l'exploitation. Ainsi, dans le cadre de projets de recherche (PEPITE), financés par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche, France) et menés par le CIRAD et ses partenaires de recherche, en collaboration avec le projet BV Lac, un

logiciel (CLIFS) est testé avec une dizaine de paysans, avec l'appui d'un ingénieur contractuel, pour évaluer les performances des systèmes de polyculture élevage de ces paysans et tester différents scénarios d'évolution de l'exploitation, et notamment de la composante élevage de l'exploitation (atelier lait ou atelier d'embouche). Les modèles informatisés sont des outils potentiellement intéressants pour aider les producteurs à réfléchir sur l'évolution stratégique de leurs exploitations agricoles. Ils sont néanmoins rarement utilisés en situation de conseil. CLIFS est un outil de simulation sur tableur. Il représente le fonctionnement des exploitations sur la base de bilans offre-demande en ressources (céréales, fourrages, fertilisants). Son utilisation avec les producteurs suit une démarche comprenant un diagnostic de l'existant, le choix des questions à traiter et de la gamme de solutions possibles, la construction et la simulation des scénarios correspondants, et la comparaison des résultats des différents scénarios. Les producteurs s'impliquent dans la démarche en fournissant les données de base nécessaires au paramétrage du scénario de référence, en réfléchissant aux problèmes soulevés par le diagnostic et les solutions possibles, en réagissant aux résultats des scénarios.

Cependant, il est apparu lors de la mission que cet outil (son objectif, son fonctionnement) était peu connu de nombreux responsables de la cellule de projet et des opérateurs, rendant difficile une évaluation de sa pertinence, en situation de conseil, par les acteurs localisés dans la zone du lac Alaotra. Il manque encore une phase de test pour évaluer l'intérêt du logiciel pour les acteurs du conseil et la faisabilité de son utilisation dans le cadre des pratiques de conseil de ces acteurs (adéquation de l'outil aux besoins de conseil des producteurs, insertion dans le calendrier de travail du conseiller, temps à investir, coûts, etc.).

26) Des apprentissages de gestion avec l'appui de techniciens et socio-organismes motivés

Lors de la mission, malgré une approche de conseil encore très centrée sur la promotion des innovations, il est apparu que les méthodes de conseil mises en œuvre par les techniciens des opérateurs et par les socio-organismes de BEST ont permis d'introduire auprès de certains paysans des apprentissages à la gestion de l'exploitation (même si aucune des activités développées ne peut être considérée comme du conseil à l'exploitation qui prend en compte la globalité de l'exploitation).

Ces apprentissages ont lieu lors :

- De l'élaboration des PTA au niveau individuel, quand le paysan est amené à préciser ses objectifs en termes de réalisation ; dans certains cas et selon certains interlocuteurs, la dimension économique est prise en compte en évaluant la marge brute prévisionnelle pour quelques cultures,
- par les séances de bilan de fin de campagne et les sessions API mais seulement quand les paysans appartiennent à une OP qui a une activité perceptible ; les séances API permettent de comparer les marges brutes réalisées pour différents itinéraires techniques mises en œuvre par des paysans de l'OP,
- Lors des appuis fournis à certaines OP par BEST, notamment pour le montage de dossiers de crédit s'appuyant sur une caution solidaire.

Les techniciens des opérateurs ainsi que les socio-organismes de Best sont des personnes motivées. Ils ont été formés, par la cellule du projet BV Lac, à l'approche globale de l'exploitation et

maîtrisent certains concepts économiques. Cependant le travail des techniciens reste essentiellement centré sur les aspects techniques de la production agricoles, avec un fort poids des recommandations à faire passer pour le développement des SCV. Il est important de souligner que les techniciens passent un temps très important pour la collecte et mise en forme des données liées aux statistiques que doivent produire les opérateurs et le projet. Un sondage rapide a permis d'estimer que 30%-40% du temps de travail d'un technicien est consacré à ce type de tâche, ce qui est largement au-dessus de ce qu'on observe habituellement dans les projets (10 à 20% maximum).

Les socio-organismes de BEST mènent un travail centré sur la formation et l'accompagnement des responsables d'OP à la vie associative et à l'utilisation d'outils de gestion pour identifier les besoins en intrants et crédits, pour monter un dossier de crédit, pour organiser éventuellement une commercialisation collective des récoltes. Ce sont eux qui organisent les premières sessions API d'une OP et forment les responsables d'OP à organiser par eux-mêmes les sessions suivantes. Il semble cependant que les socio-organismes sont moins armés pour aborder les questions stratégiques des OP : quelle vision ont les membres du futur de l'OP ? Quels objectifs les membres souhaitent se fixer, au-delà des objectifs fixés par le projet ou des acteurs extérieurs soucieux de la mise en œuvre de leurs activités par les OP ? Quelle stratégie mettre en œuvre pour atteindre les objectifs en fonction des ressources disponibles et de l'expérience acquise ? Quel programme d'activités ? etc.

L'étude de FERT (2010) sur les capacités des agents œuvrant dans le cadre du projet BV Lac met en évidence le besoin en renforcement de capacités des agents sur 3 thèmes spécifiques :

- La connaissance de l'exploitation agricole et ses relations avec son environnement. Il existe une hétérogénéité entre agents sur la compréhension des concepts de l'approche globale l'exploitation. Or les agents doivent être capables d'appréhender l'exploitation agricole dans sa globalité et de comprendre ses relations avec son environnement géographique mais aussi socio-économique.
- Les outils de gestion économique et financière et d'aide à la décision. Tous les agents maîtrisent les concepts de produits, charges et marge brute. Les agents doivent être capables de mesurer les conséquences des innovations proposées et ainsi s'assurer du caractère rentable du changement. La maîtrise des outils de gestion financière (marge brute, budget partiel, compte de résultat prévisionnel, budget de trésorerie...) permettent d'apporter un conseil pertinent au paysan et de l'accompagner dans une démarche projet.
- Les techniques d'animation, de formation et d'évaluation de l'action. Les agents, dans le cadre de leurs missions, doivent animer des groupes, conduire des réunions en salle ou sur le terrain et également dispenser des formations efficaces. Ils doivent être capables d'utiliser des techniques de communication adaptées au public paysan et d'avoir un regard critique sur les actions qu'ils mènent afin d'en évaluer ainsi leurs effets.

27) Le rôle des Coagro et des paysans pilotes

Dans une perspective d'implication des OP dans le conseil mais aussi de pérennité des activités de conseil technique après l'arrêt des financements, le projet et notamment l'opérateur BRL a suscité l'émergence de CoAgro (Conseiller Agro). Sur la base de critères prédéfinis, les Co-Agro ont été sélectionnés par leur OP à partir de juin 2010. 16 d'entre eux ont bénéficié d'un renforcement de

capacités qu'ils s'engagent, ensuite, à valoriser auprès des membres des OP. Les missions qui leur sont confiées sont les suivantes (rapport FERT 2010):

- Transfert d'acquis techniques
- Accompagnement dans la mise en place et le suivi des cahiers d'exploitation
- Interface paysan-OP-extérieur

Le renforcement de capacités a consisté en 35 jours de formations :

- 23 jours de formations techniques réalisées par des ressources internes au projet BV LAC (SCV, cultures, élevage)
- 12 jours de formation aux techniques d'animation et de formation réalisées par FERT à Antsirabé sur le site du CEEFEL et à Ambatondrazaka (Structuration de l'OP et vie associative, Communication, Techniques d'animation, Réalisation d'une formation, Analyse technico-économique d'une parcelle, Outils de travail du Co-Agro)

AVSF/ANAE n'a pas proposé de dispositif analogue mais identifie des paysans pilote qui sont des paysans compétents dans un domaine technique donné (culture, élevage), reconnus pour cette compétence par l'opérateur mais aussi par les voisins ou la famille, et qui sont sollicités par les voisins ou la famille pour prodiguer des conseils.

Il apparaît que le CoAgro est perçu par la cellule du projet et par les opérateurs comme un relais pour assurer la diffusion des techniques et méthodes promues par le projet. En Afrique, mais aussi à Madagascar, il existe de nombreux projets qui ont tenté cette approche, avec une vision diffusionniste et fonctionnelle de ces paysans qu'ils soient appelés paysans animateurs, paysans pilote, paysans relais, etc. Le président de la VIFAM fait remarquer qu'un ancien projet USAID auquel il a participé, a essayé de promouvoir les paysans pilotes : *« Tant que le projet a payé ces paysans, cela a fonctionné. Quand le projet s'est arrêté, tout s'est arrêté »*. FERT fait remarquer que dans un autre projet, des paysans animateurs rémunérés pendant le projet ont abandonné leur exploitation et se sont trouvés démunis quand le projet s'est arrêté.

Ainsi, des interrogations fortes sont soulevées par les paysans rencontrés et certains acteurs sur :

- les motivations qui incitent les CoAgro à s'engager (volonté d'aider l'OP, recherche d'une reconnaissance sociale, perspective d'un emploi, acquisition de nouvelles compétences via les formations, etc.)
- les fonctions à assurer (celles identifiées par le projet ? celles identifiées par l'OP ? celles que souhaitent développer le CoAgro qui donne de sa personne ?),
- les mécanismes de programmation et d'évaluation de leurs activités par l'OP
- les mécanismes de rémunération en argent ou de compensation en temps de travail de leurs activités.
- Les appuis dont ils peuvent bénéficier de l'OP, des fédérations/confédération, ou des autres acteurs.

Même fortement risquée, l'expérience des Co-Agro est certainement intéressante. Elle constitue un élément fort de la stratégie du projet pour penser la pérennité des actions lancées. Une telle ambition nécessite une réflexion importante si le projet souhaite une réelle implication des CoAgro et des OP dans ce nouveau dispositif.

Il est quand même nécessaire de souligner que le concept de paysan pilote mis en avant par AVSF/ANAE est également intéressant car les personnes ainsi identifiées sont des nœuds de réseaux

socioprofessionnels permettant des échanges autour des techniques agricoles. Il serait intéressant de demander à AVSF/ANAE de pousser le concept et de voir comment ces personnes pourraient jouer un rôle équivalent à celui des Co-Agro mais dans leur domaine de compétence exclusivement.

28) Le rôle des OP dans le conseil

Il n'est pas possible de faire un diagnostic des OP dans le cadre de ce rapport. On peut cependant rappeler que les OP de base sont de petites taille (5 à 15 membres), toujours issues d'initiative d'acteurs extérieurs soucieux de promouvoir des actions dans le cadre de groupes (Zone de Gestion Concertée, groupe PSDR du nom d'un projet financé par la Banque Mondiale, Groupement de Semis Direct, Association de Crédit et de Caution Solidaire), et parfois éphémères. Une même OP peut être classée dans une, deux, voire trois de ces catégories. De nombreuses OP dédiées à la promotion des SCV (Groupement de Semis Directs) sont dans cette situation. Quelques unes ont dépassé ce premier stade et ont réussi à définir des objectifs qui leur sont propres, à fournir des services à leurs membres, à gérer les ressources dont elles disposent. Dans la zone du projet environ une dizaine d'OP sont considérées comme « autonomes » et une vingtaine comme « opérationnelles » suivant une classification proposée par des consultants (ANDRIAFANOMEZANA Mamisoa, ANDRIAMIHARISOA Joely Alizah , 2011).

Les priorités des OP de base, des fédérations ou de la VIFAM concernent l'approvisionnement en intrants, l'accès au crédit via des opérateurs de microcrédit, ou la commercialisation. Elles sont peu impliquées à l'heure actuelle dans le conseil. Comme le souligne des représentants de l'AFDI rencontrés à Antananarivo, quand les OP disposent de techniciens impliqués dans le conseil et sont dans une situation difficile les obligeant à faire des priorités, notamment quand elles font face à des réductions de leurs appuis financiers, c'est la fonction de conseil aux exploitations qui est supprimée pour pouvoir garder des techniciens travaillant dans d'autres domaines (actions collectives, montage de dossiers, négociation avec l'extérieur).

De manière plus concrète, les OP de base sont associées, à des degrés divers, dans des activités qui touchent au conseil agricole via :

- L'organisation des PTA des OP, en présence du technicien des opérateurs
- L'organisation des séances API d'analyse des résultats techniques,
- Le montage de dossier de crédit, le suivi des crédits octroyés aux membres, l'organisation d'activités de commercialisation groupée. En effet, l'élaboration des documents de l'OP (PTA, budget, bilan, etc.) s'appuient sur des informations fournis par les membres et souvent analysées par l'OP en présence des membres (cf cas de l'OP de Vatsisoa rencontrée durant la mission).
- La mise en place des CoAgro (cas de 16 OP).

Mais ces OP de base n'ont pas d'influence sur la programmation et l'évaluation de l'ensemble de ces activités de conseil, même si elles participent à l'évaluation des résultats du conseil (par exemple, pour évaluer l'intérêt des SCV).

Les fédérations ont peu d'activités et peu de moyens. Certaines ont participé à des achats groupés d'intrants (MIRAY), se sont essayées à la commercialisation (FVRVM), participe à la diffusion d'innovations (FITAMITO avec la diffusion de semences et de plants fruitiers), favorise l'accès au

crédit (FITAMITO rassemble des dossiers de chaque OP de base demandant du crédit et négocie avec l'opérateur de microcrédit). Elles ne sont pas associées à des actions de conseil.

La FAUR (Fédération des Associations d'Usagers du Réseau) est une exception. Avec son technicien et ses 6 AVB elle est fortement impliquée dans la vulgarisation technique. Son fonctionnement est assuré par la « redevance eau » payée par les usagers du réseau hydraulique.

La confédération VIFAM, née en 2008 du regroupement de trois fédérations d'OP (FITAMITO, FVRVM, MIRAY) et d'une coopérative AVOTRA, regroupe aujourd'hui près de 80 OP et représente ainsi plus de 800 paysans. Elle adhère à la fédération nationale FIFATA, et dans ce cadre, avec un appui financier de l'AFD (projet FISONG), elle a recruté un technicien et une assistante comptable. La VIFAM a organisé en 2010 une bourse de céréales avec l'appui de BEST mais sans réussir à commercialiser des quantités importantes. Elle s'intéresse à la mise en place des CoAgro et a participé à l'organisation logistique des formations des CoAgro par FERT.

En conclusion, étant donné la jeunesse des OP et leur volonté de s'impliquer prioritairement dans des services qui peuvent être source de rémunération pour elles, l'implication des OP de base, des fédérations et de la confédération dans le pilotage du conseil et dans sa mise en œuvre ne peut être envisagée que de manière prudente.

3) Propositions pour le renforcement du conseil aux exploitations

Les propositions s'appuient sur le bilan présenté ci-dessus. Un certain nombre de principes ont aussi permis de cadrer la réflexion, à savoir :

- Proposer une meilleure structuration et pertinence des activités en matière de conseil agricole sans modifier l'organisation générale du projet qui a déjà été validée,
- Aborder l'ensemble des activités de conseil aux exploitations, incluant le conseil technique et le conseil aux exploitations,
- Renforcer les processus d'apprentissage à la gestion de l'exploitation à différents niveaux dans les activités qui abordent la promotion des innovations techniques, le développement du conseil global à l'exploitation, le renforcement des OP
- Eviter une surcharge en travail des techniciens et socio-organisateur, notamment dans un contexte de réduction des effectifs pour la nouvelle phase, impliquant des choix à faire.
- Réfléchir dès à présent à la pérennité des actions après l'arrêt du projet (mi 2013), en termes de gouvernance, financement et compétences, en intégrant les réflexions sur le renforcement des OP, la mise en place des Coagro, l'installation de prestataires privés de conseil, la mise en place des Centres de Services Agricoles

Nous proposons de développer le conseil aux exploitations autour de 4 propositions :

- Un conseil technico-économique à l'exploitation lié au conseil technique
- Le développement d'un conseil à l'exploitation prenant en compte la globalité de l'exploitation
- Le renforcement des apprentissages de gestion pour les membres des OP
- Le test d'un conseil à l'exploitation pour des moyennes et grandes exploitations

31) Proposition 1 : un conseil technico-économique à l'exploitation lié au conseil technique

L'objectif est de proposer une introduction à la gestion de l'exploitation à travers les activités visant la mise en place des innovations techniques proposées par les opérateurs BRL et AVSF/ANAE (SCV, fosse fumière, etc.). Il s'agit de :

- Renforcer les capacités des techniciens en matière de conseil en les dotant de quelques méthodes et outils pour aborder l'exploitation agricole,
- favoriser les apprentissages au cycle de gestion (prévoir, suivre, évaluer) pour les paysans suivis par les techniciens.

Cette proposition s'appuie sur le contenu des différents entretiens et les conclusions d'un des trois groupes de travail de l'atelier du 7 avril au projet BV Lac.

Les paysans pouvant être concernés

Nous proposons que ce travail se réalise au travers de l'élaboration du PTA (Programme de Travail Annuel) qui restera centré sur l'identification des innovations techniques que souhaitent mettre en place les paysans volontaires. **Le document pour l'élaboration et le suivi du PTA pourrait être établi**

pour chaque exploitation qui dispose d'une personne lettrée et motivée pour participer à la démarche. Le public cible est donc large. On peut estimer que 75% des paysans suivis par les techniciens peuvent entrer dans cette démarche.

La méthode

La méthode inclue des formations, l'utilisation d'un outil écrit (document PTA) et un outil d'animation (les sessions API).

Le document pour l'élaboration et suivi du PTA devrait inclure :

- une liste des surfaces des cultures que souhaitent mettre en place le producteur (en SCV et hors SCV)
- pour les cultures en SCV et éventuellement une ou deux autres cultures hors SCV (dépendant du nombre de parcelles suivies pour chaque paysan mais aussi du niveau du paysan)
 - o une identification des moyens nécessaires en termes d'intrants (nature, quantité, coût total) et de main d'œuvre salariée (quantité et coût total)
 - o une évaluation du besoin éventuel en crédit (intrants + main d'œuvre)
 - o une évaluation des rendements espérés et production espérées
 - o une évaluation des quantités qui seront autoconsommées et vendues
- pour les activités liées à l'élevage (vache laitière, embouche)
 - o une identification des moyens nécessaires en termes de fourrage à produire et stocker (nature, quantité par animal et mois, quantité totale)
 - o une évaluation de la production espérée par animal et total
 - o une évaluation des quantités qui seront autoconsommées et vendues

Nous proposons que le même document soit utilisé pour évaluer en fin de campagne les résultats obtenus et ainsi les comparer avec les objectifs. Les rendements seront évalués à dire de paysans (sauf s'il existe des mesures plus précises par ailleurs). Les coûts seront évalués par grand poste. L'analyse inclura un calcul de marge brute par culture et/ou par animal (pas de résultat au niveau de l'exploitation).

Chaque paysan conservera son document de PTA qu'il essaiera de remplir en relevant les données et en faisant les calculs. Le technicien collectera les données nécessaires pour son propre suivi. Ce travail nécessite une formation préalable des paysans par le technicien.

Nous proposons que le PTA soit discuté de manière collective au cours d'une séance de type API en début de campagne et les résultats soient discutés de manière collective au cours d'une séance de type API en fin de campagne. Les séances API de fin de campagne doivent se pencher sur l'ensemble des activités de l'exploitation et pas seulement sur les itinéraires techniques en SCV. Cette séance API de fin de campagne pourrait être une séance supplémentaire par rapport à celle proposée pour analyser les itinéraires techniques ou peu la remplacer. Les séances API sont des opportunités pour valoriser les expériences des paysans, favoriser les échanges entre paysans. Le technicien joue alors le rôle d'animateur et évite de se positionner en situation de donner des recommandations.

La formation des techniciens et les appuis nécessaires

Il est nécessaire de compléter la formation des techniciens dans le domaine de l'approche globale de l'exploitation et de la gestion de l'exploitation. Mais Il ne semble pas nécessaire que l'ensemble des

techniciens suivent le plan de formation proposé par FERT dans la mesure où il ne s'agit pas de transformer les techniciens en conseiller d'exploitation mais d'introduire des concepts de gestion dans leurs interventions. La proposition de FERT prévoit que les techniciens pourraient suivre 7 semaines de formation, sur le site du CEEFEL, en alternance, à un rythme d'environ 1 semaine toutes les 6 semaines. Les modules sont :

- La connaissance des caractéristiques professionnelles, sociales et humaines du milieu paysan
- L'exploitation agricole et ses relations avec son environnement
- Les outils de gestion financière pour un conseil complet
- Les techniques d'animation, de formation, de conseil et d'évaluation de l'action

Notre proposition serait plutôt que les techniciens puissent être formés par les socio-organismes de BEST, en mobilisant ceux qui sont les plus compétents en la matière. Les formations concerneraient les domaines suivants :

- l'approche globale de l'exploitation (concepts de base) et le processus de gestion
- la tenue des documents, la maîtrise des calculs, l'analyse des résultats et des conclusions qu'on peut en tirer
- l'organisation des séances API

BEST sera aidé par le CIRAD (P. Rebuffel et E. Penot) dans la conception de ces formations.

Afin de compléter la formation des techniciens, nous proposons également que ces derniers analysent le fonctionnement de deux à cinq exploitations parmi l'ensemble de celles suivies. Ils pourraient alors utiliser un cahier de l'exploitation (cf plus bas) pour analyser ces exploitations. Les enseignements tirés pourraient être valorisés lors de la séance API de fin de campagne (cf plus haut).

Remarques diverses

- a) Il est nécessaire de souligner qu'une telle approche, qui vise progressivement à mieux prendre en compte l'exploitation et donc la totalité des productions de l'exploitation, demande à ce que les nouveaux contrats d'opérateurs « desserrent » la contrainte fixée aux opérateurs et déclinée au niveau de chaque technicien d'atteindre des objectifs quantitatifs de surface en SCV et autres réalisations techniques.
- b) Il serait intéressant d'approcher la FAUR (bureau et commission « production »), pour développer une telle approche avec les techniciens de la FAUR. Ce serait une manière de dynamiser leur service vulgarisation en développant une méthode d'intervention qui donne plus de poids aux paysans (identification des thématiques techniques à traiter, échanges entre producteurs, etc.). Si la FAUR marquait son intérêt il serait nécessaire d'inclure les agents de BERELAC et les vulgarisateurs de la FAUR dans les formations que dispenseraient BEST.
- c) Même si cette démarche de conseil autour du PTA n'est pas complètement nouvelle pour le projet et les opérateurs, nous sommes conscients qu'elle peut entraîner un surcroît de travail

pour former les paysans à tenir les documents, organiser deux voire trois sessions API par an. Il existe cependant quelques pistes pour dégager du temps de travail, à savoir :

- rationaliser la collecte de données demandée aux techniciens pour l'alimentation des bases de données des opérateurs et du projet. De toute façon, il n'est pas raisonnable de réserver plus de 20% du temps de techniciens à la collecte et mise en forme de données.
- Réduire le suivi individualisé dans les parcelles des paysans pratiquant le SCV pour privilégier les formations/animations de groupe sur des parcelles des paysans, comme le fait déjà AVSF/ANAE. La valorisation des savoirs paysans et notamment ceux des paysans ayant obtenus de bons résultats devraient être plus systématique.
- Faire émerger des Coagro qui puissent appuyer les paysans dans la tenue des documents et l'animation des séances API. Mais cette innovation ne peut pas être généralisée sans discussion avec les OP et les intéressés (cf plus bas la partie sur les Coagro)

32) Proposition 2 : le développement d'un conseil à l'exploitation prenant en compte la globalité de l'exploitation

L'objectif est de proposer une démarche de conseil à l'exploitation qui s'appuie sur la tenue d'un cahier de l'exploitation en valorisant l'expérience accumulée par BEST et le projet en la matière. Il s'agit de :

- Renforcer les capacités des socio-organismes en matière de conseil aux exploitations en les dotant de méthodes et outils,
- Approfondir les apprentissages de gestion pour les paysans souhaitant traiter des questions relatives à l'exploitation agricole.

Cette proposition s'appuie sur le contenu des différents entretiens et les conclusions d'un des trois groupes de travail de l'atelier du 7 avril au projet BV Lac.

Les paysans pouvant être concernés

Nous proposons de valoriser les acquis du projet et de BEST sur la formation de paysans à l'utilisation de cahier d'exploitation. L'intervention s'adresse à des paysans volontaires et lettrés, chef d'exploitation ou membre d'une exploitation, qui :

- ont participé aux expériences antérieures et souhaitent continuer
- ou ont acquis par ailleurs des raisonnements de gestion par des outils simples (cf plus haut) et souhaitent progresser
- ou sont engagés dans des activités productives qui nécessitent des décisions de gestion importantes (développement d'un atelier lait ou embouche, fort volume de vente de riz, engagement notable dans le maraichage, etc.)

De part la demande de certaines OP (OP de base et VIFAM, cf plus bas) mais aussi de part le public de BEST, ce sont les paysans qui sont inclus dans des OP de base qui seront privilégiés. Ainsi les leaders des OP et les Coagro font partie des personnes qu'il est intéressant de motiver pour participer à cette opération. Cependant certains paysans non membres d'OP pourront être également inclus (cf par exemple, les paysans concernés par le développement de l'élevage et appuyés par AVSF/ANAE). On

peut estimer qu'en fin de projet 400 paysans aient été formés et suivis et 200 utilisent le cahier d'exploitation pour prendre des décisions. Le calibrage exact de l'opération doit être affiné et dépend de la demande réelle des paysans mais aussi (et surtout) de la disponibilité des socio-organiseurs de BEST pour les formations initiales mais aussi pour assurer le suivi sur le terrain.

La méthode

La méthode vise à améliorer la prise de décision concernant la gestion de l'exploitation en renforçant les capacités des paysans pour la planification, le suivi et l'évaluation des résultats. La méthode s'appuie sur :

- la formation des paysans aux outils de gestion
- l'enregistrement par les paysans de données relatives à son exploitation et utiles à la décision
- l'organisation de groupes de réflexion (mobilisant les principes des sessions API) avec les paysans impliqués pour définir la programmation de leurs activités au sein de l'exploitation et pour analyser les résultats obtenus.

Sur la base des différents échanges avec les paysans et les OP, nous proposons que le conseil s'oriente sur un nombre limité de préoccupations/domaines. En première année, un tronc commun peut être proposé. En année 2, des modules optionnels peuvent être proposés en fonction des demandes des paysans. Ces propositions sont à valider par les opérateurs et les OP.

Le tronc commun traiterait de décisions qui concernent une majorité de paysan, à savoir :

- Planifier sa campagne agricole en identifiant les moyens à mettre en œuvre (intrants et main d'œuvre). Ce volet correspond à ce qui a été proposé dans « conseil à l'exploitation lié au conseil technique » mais en prenant l'ensemble des productions de l'exploitation (et pas seulement celles liées à la promotion des innovations) avec des analyses qui peuvent éventuellement aller un peu plus loin.
- Evaluer ses résultats de la campagne écoulée en utilisant les critères de marge brute par production, de prix de revient, voire de retour sur investissement (Marge brute/charges opérationnelles). Le critère de valorisation de la journée de travail est difficile à obtenir car il demande à collecter des temps de travaux ce qui est lourd et pas forcément utile.
- Evaluer ses résultats au niveau de l'exploitation en sommant les marges brutes (compte d'exploitation simplifiée sans prendre en compte les charges communes).
- Gérer ses stocks de riz en évaluant la production, les quantités nécessaires à l'auto-consommation, le disponible commercialisable, les périodes propices à la vente.

Les modules optionnels traiteraient de décisions qui peuvent intéresser certains paysans, à savoir :

- Evaluer ses besoins en crédit en fonction de ses objectifs de production et en fonction de sa capacité de remboursement (partie concernant les paysans souhaitant acquérir du crédit)
- Gérer sa trésorerie en tenant un cahier de recettes et dépenses pour les activités productives (partie facultative pour les personnes souhaitant s'engager dans ce travail en acceptant un travail fastidieux et rigoureux). Il est à ce stade inutile de s'engager sur une prise en compte des recettes et dépenses du ménage car le travail est encore plus lourd !

- Conduire son élevage laitier ou d'embouche (centrer la réflexion sur l'alimentation dans les périodes difficiles, le suivi sanitaire, les résultats économique par animal et pour le troupeau).
- Conduire sa culture maraîchère : certains éléments sont déjà inclus dans le « tronc commun ». Des apports peuvent être faits pour la planification des dates de semis/repiquage en fonction des ressources disponibles (eau, capital, main d'œuvre) et des prix espérés à la récolte.

Nous proposons que les modules optionnels soient mis en place après un an d'expérience avec le tronc commun. Il est toujours possible d'allonger la liste des modules optionnels en fonction des demandes des paysans, des résultats obtenus et des moyens additionnels que le projet peut mettre pour accompagner les paysans.

Le renforcement des capacités de gestion :

Des efforts importants de formation et d'accompagnement sont nécessaires auprès des paysans intéressés pour obtenir des résultats dans la durée. Il ne sert à rien de former un grand nombre de producteurs aux bases de la gestion et ne pas pouvoir ensuite assurer un suivi régulier.

- Les sensibiliser à la gestion (prévoir, suivre, évaluer) mais aussi identifier avec eux les objectifs qu'ils se fixent (pour leur famille, pour leur exploitation) et les marges de manœuvre dont ils disposent pour atteindre ces objectifs. Gérer c'est négocier avec son environnement ; il est nécessaire de prévoir un jour de formation par groupe de paysan
- Former aux bases nécessaires pour travailler avec le carnet d'exploitation (collecter, analyser, prendre des décisions) ; il est nécessaire de prévoir deux jours de formation par groupe de paysan et deux à trois jours de formation supplémentaires au cours du temps dans l'année.
- Suivre les paysans pour faciliter les apprentissages et favoriser les échanges entre producteurs sur leurs propres résultats ; il est nécessaire de prévoir des sessions de type API de manière régulière en présence d'un conseiller sur la base d'un calendrier à discuter avec les paysans (une fois par mois ? une fois tous les deux mois ? moins de séances en saison de cultures ?).

Nous insistons sur le fait que ce sont les sessions collectives qui permettent de progresser dans l'acquisition de raisonnement de gestion, via les échanges entre paysans et l'appui du conseiller. Le cahier n'est qu'un support à la réflexion.

L'amélioration du cahier de l'exploitation :

Un cahier de l'exploitation n'est pas un ensemble de fiches destiné à faire un diagnostic d'exploitation mais un ensemble de données mises en forme pour aider à la prise de décision. A l'inverse d'une enquête, où le chercheur ou le technicien ou l'économiste ou l'agronome construit son modèle mental de l'exploitation et cherche à recueillir les données pour alimenter son modèle, le cahier d'exploitation est construit sur la logique suivante :

- Sur quelles décisions je veux travailler ?
- Quels sont les indicateurs qui me seront utiles pour prendre cette décision sachant qu'on prend une décision sur la base d'un nombre très limité d'indicateurs ?

- Quelles sont les données dont j'ai besoin pour renseigner mes indicateurs ?
- Quelle précision j'ai besoin sur un indicateur pour prendre une décision ?

D'autre part, le cahier d'exploitation n'est pas un seul outil de collecte de données mais un support à la réflexion et une aide à la décision. Il est donc important que pour chaque domaine (sur la même page ou sur une page adjacente) soit prévu :

- Une partie de collecte de données
- Une partie d'analyse des données pour calculer les indicateurs, sachant que le temps écoulé entre la collecte et l'analyse doit être minimisé et qu'il vaut mieux faire des analyses sur des estimations grossières (de rendement, de coûts, etc.) que d'attendre quelques mois entre les deux opérations.
- Une partie où le producteur indique les leçons qu'il tire de cette analyse (commentaires éventuellement libres).
- Une partie où le producteur indique les décisions qu'il souhaiterait mettre en œuvre après avoir mené son analyse.

Sur la base de ces principes et en ne retenant qu'un nombre limité de domaines qui peuvent être traités (tronc commun, modules optionnels), **il est important de mener un travail de reconstruction et simplification du cahier d'exploitation qui est utilisé actuellement.** Dans ce domaine le mieux est toujours l'ennemi du bien !

Pour orienter ce travail de simplification, il serait également nécessaire de partir d'un diagnostic de l'expérience en cours pour recueillir l'avis des producteurs sur ce qu'ils ont retiré, des difficultés rencontrées, de l'utilisation réelle des cahiers d'exploitation, etc.

La formation des socio-organismes et les appuis nécessaires

Les socio-organismes seront chargés de la mise en œuvre du conseil (formation et suivi des paysans). Ils bénéficient déjà d'une expérience en la matière mais auront besoin de formations complémentaires. Il est important d'identifier une personne contact au sein de BEST en charge du volet « conseil aux exploitations ».

Nous proposons un appui à BEST à plusieurs niveaux :

- Une mission CIRAD (P. Rebuffel) en septembre permettra de définir, en relation avec FERT, le programme de formation en partant de la proposition déjà élaborée par FERT (contenu, pédagogie, calendrier, lieux de formation à Anstirabé et Lac Aloatra, financement)
- FERT pourra effectuer un appui méthodologique sur une base trimestrielle (suivi des activités, identification des points de blocage et des opportunités, ajustement de la programmation, formation complémentaire, etc.)
- Le CIRAD (G. Faure) effectuera un suivi annuel en collaboration avec FERT

Au stade actuel de la réflexion sur les CoAgro, il ne semble pas raisonnable de demander au CoAgro d'appuyer les paysans volontaires à la tenue et valorisation d'un cahier, car un tel travail demande des compétences importantes en matière de conseil. Cet appui aux paysans intéressés par le conseil à l'exploitation doit être réalisé par les socio-organismes de BEST.

33) Proposition 3 : le renforcement des apprentissages de gestion pour les membres des OP

L'objectif est de proposer une introduction à la gestion de l'exploitation à travers les activités développées par les OP de base (fourniture en intrants, accès au crédit, commercialisation). En s'appuyant sur le travail déjà réalisé par BEST dans l'appui aux OP, il s'agit de favoriser les apprentissages au cycle de gestion (prévoir, suivre, évaluer) pour les paysans membres d'une OP qui fournit des services à ses membres.

Cette proposition s'appuie sur le contenu des différents entretiens. Cette proposition est optionnelle en fonction de la charge de travail des socio-organiseurs.

Les paysans pouvant être concernés

Cette activité s'adresse à tous les paysans volontaires, lettrés ou disposant d'un membre de la famille lettré, appartenant à une OP fournissant au moins un des services suivants (fourniture en intrants, accès au crédit, commercialisation). Environ 40 OP a toujours accès au crédit dans la zone du projet. Il s'agit en majorité d'OP classées « opérationnelles » ou « autonomes » dans le rapport 2011 sur l'évaluation des OP travaillant avec le projet BV Lac. Le nombre de paysans concernés est relativement réduit (300 à 500 ?), recoupant en partie les paysans pouvant être concernés par le conseil à l'exploitation lié au conseil technique (l'activité est très similaire mais peut varier en traitant éventuellement d'éléments éventuellement non abordés lors du conseil technique comme l'accès au crédit ou la commercialisation) ou le conseil global à l'exploitation (l'activité proposée est beaucoup plus légère). Mais cette activité permet de préparer l'avenir en prévoyant un renforcement progressif des OP.

La méthode

Il s'agit d'utiliser les documents élaborés pour le conseil à l'exploitation lié au conseil technique (PTA et évaluation des résultats du PTA) et pour le conseil global à l'exploitation permettant de traiter de l'identification des besoins individuels en intrants et en crédit et l'évaluation des excédents commercialisables.

Afin d'introduire des raisonnements de gestion mais aussi de travailler au renforcement de l'OP, l'ensemble des données enregistrées par les paysans peuvent donner lieu à :

- une session de type API en début de campagne. Les données individuelles sont ensuite utilisées par l'OP pour élaborer son propre PTA.
- Une session de type API avant la commercialisation (si commercialisation par l'OP)
- Une session de type API en fin de campagne pour faire le bilan au niveau individuel et au niveau de l'OP.

34) Proposition 4 : le test d'un conseil à l'exploitation pour des moyennes et grandes exploitations

Certaines exploitations, fortement insérées dans le marché, disposant de ressources significatives, et ayant un projet d'évolution significatif de leur système de production, peuvent avoir besoin d'un

conseil individualisé et spécialisé (et donc différent du conseil technico-économique lié au conseil technique et du conseil à l'exploitation) . On peut citer :

- L'élaboration d'un projet d'investissement (élevage laitier, motoculteur, etc.) permettant de préciser les évolutions nécessaires du système de culture ou du système d'élevage, les moyens à mettre œuvre (main d'œuvre, terre, capital, information), les mécanismes de financement (apports personnels, accès au crédit, modalités de remboursement)
- L'appui à l'élaboration d'une comptabilité pour permettre l'accès à un crédit individuel (exigence légale)
- L'organisation de la commercialisation pour des marchés de niche

Les précédentes approches de conseil à l'exploitation ne répondent que très partiellement à ce besoins, à l'exception des actions d'AVSF/ANAE concernant le développement d'un noyau d'élevage dans certaines exploitations. Dans le cadre d'une démarche pilote, il s'agit de former des compétences et de construire une méthode de conseil adapté à ce type de producteurs.

Les propositions que nous faisons doivent être considérées comme des éléments de réflexion qui pourront être repris lors de la prochaine mission d'appui au projet BV Lac sur le programme « grandes exploitations », promu par le par le projet BV Lac, mis en œuvre par SDMAD, et arrêté dernièrement.

Les paysans pouvant être concernés

La cellule du projet BV Lac estime entre 100 et 200 les exploitations pouvant exprimer des besoins individuels. A noter qu'ils seraient seulement 30 à faire appel à des crédits individuels dans la zone du projet et 200 dans la zone du Lac Alaotra. Le nombre d'exploitations concernées dépassent celui des exploitations incluses dans l'ancien programme « grandes exploitations », soit 20 exploitations.

La méthode

Dans un premier temps, il serait nécessaire de préciser les demandes de ce type de producteurs, leur acceptation à payer un service, et le marché potentiel.

Dans un deuxième temps, il s'agit d'identifier, de former et d'appuyer deux à trois conseillers qui seront capables de s'installer à leur compte en fin de projet en les dotant de compétences pour apporter du conseil et en les aidant à établir un plan d'installation pour leur entreprise (services à rendre, organisation du travail, financement, appuis mobilisables, etc.). Ces conseillers peuvent être issus du groupe des techniciens des opérateurs ou d'un centre de formation de la zone (école de comptabilité d'Ambatoundrazaka ?) ou d'un autre centre de formation mais originaire de la zone et ayant le projet de s'installer dans la zone. Autant que les compétences de base, le potentiel et la motivation sont des caractéristiques importantes pour assurer le succès de l'installation des conseillers. Il est fort probable que sur les deux ou trois conseillers identifiés et formés, seule une personne réussisse son projet d'installation.

En relation avec la formation du conseiller, il est important de tester, en situation de conseil, différents outils qui permettront aux conseiller de fournir un service de qualité. On peut citer :

- Le logiciel de simulation budgétaire Olympe. Ce logiciel est utilisé par la cellule du projet BV Lac pour gérer le réseau de fermes de référence.

- Le logiciel CLIFS de simulation de scénarios de développement de l'élevage qui mettent en relation l'offre fourragère, les besoins alimentaires des animaux et les résultats technico-économiques. Ce logiciel est développé au lac Alaotra dans le cadre du projet de recherche PEPITE.
- Des outils de pilotage stratégique de l'exploitation issus du domaine de la gestion (plan stratégique, analyse force/faiblesse/opportunités/menaces, etc.).

Afin de tester l'intérêt des logiciels CLIFS et Olympe, nous recommandons que dans le cadre de PEPITE (CLIFF) et PAMPA (Olympe), il soit prévu :

- Pour CLIFS, une présentation du logiciel aux acteurs de la zone (intérêt, fonctionnement, etc.) car à l'heure actuelle il semblerait que le projet BV Lac et les opérateurs ne connaissent pas vraiment l'existence de ce logiciel, ceci afin d'augmenter les probabilités d'une éventuelle appropriation du logiciel par les acteurs du conseil
- Préciser la place d'un conseil fondé sur l'utilisation de ces logiciels parmi les demandes en conseil individuel (cf plus haut, enquête pour analyser la demande des grandes exploitations)
- Préciser, pour une exploitation donnée, le temps de travail du conseiller en situation d'utilisation du logiciel (collecte de données, différentes séances de face à face avec le producteur, traitement de données au bureau). Cet indicateur est nécessaire pour évaluer le coût du conseil et donc la faisabilité d'une telle opération.

Cette opération pilote devrait être suivie directement par la cellule du projet BV Lac.

4) Les évolutions institutionnelles

Nous approfondissons ici quelques questions liées à la pérennité du dispositif de conseil.

41) La participation paysanne dans le dispositif de conseil

La participation paysanne dans le dispositif de conseil est une nécessité pour assurer la pérennité de certaines actions.

Les CoAgro et les paysans pilotes

L'expérience des Coagro est intéressante mais demande des investissements importants en termes d'appui pour que le concept devienne réalité. Afin de travailler cette question des Coagro, nous proposons les actions suivantes :

- Organiser un atelier avec les CoAgro et quelques représentants d'OP pour échanger sur leurs expériences, leurs difficultés et pour qu'ils puissent définir leur vision du CoAgro et ce qu'ils veulent/peuvent faire sans compromettre leur exploitation ou leur place dans la société locale.
- Travailler avec chacune des OP ayant des CoAgro pour définir avec les OP :
 - o le rôle des Coagro
 - o les mécanismes de programmation et suivi des activités du CoAgro (via une commission spécialisée de l'OP ?, une commission qui existe déjà ?, un paysan reconnu ?, etc.)

- les modes de rémunération en argent et/ou des compensations en temps de travail
- Assurer un suivi des CoAgro dans un esprit de coaching (développer le potentiel de chaque CoAgro sur la base de leurs objectifs personnels et de leurs potentialités) plus que de formation (transférer des connaissances, faciliter l'acquisition de compétences).

Ces activités pourraient être organisées par BEST avec éventuellement un appui de FERT, si FERT considère qu'ils ont les compétences nécessaires pour traiter de cette question.

Il est important d'expérimenter sur ce sujet avant de généraliser. En ce sens, il est sage d'attendre les résultats obtenus avec les 16 CoAgro lors de la campagne 2011-2012 avant de penser étendre le dispositif pour la campagne 2012-2013.

Il est aussi utile de demander à AVSF/ANAE de poursuivre sa réflexion sur les paysans pilotes qui pourraient devenir des formes de CoAgro dans le domaine où ils sont reconnus par leurs pairs. On s'aperçoit que le mode d'identification est différent (identifié par l'OP dans la zone suivie par BRL, identifié par l'opérateur sur la base d'un constat dans la zone suivie par AVSF/ANAE) et que les tâches prises en charge par l'individu sont différentes (prédéfinies par le projet ou OP dans le premier cas, dépendant des compétences et des engagements personnels de l'individu dans le second). Il serait intéressant que 16 paysans pilotes soient mieux suivis par AVSF/ANAE et ainsi nous pourrions comparer l'expérience des CoAgro et des paysans pilotes et ensuite tirer des leçons en fin de campagne 2011-2012 pour mieux penser le concept de CoAgro (avec la participation des coAgro et des OP).

Le rôle des OP

Les OP sont encore peu impliquées dans le conseil agricole. Accroître progressivement leur participation est important pour mieux orienter le conseil en fonction des demandes des producteurs mais aussi pour prendre en charge une partie du conseil agricole dans la zone du lac Alaotra. Etant donné la jeunesse des OP, les propositions doivent modestes et de toutes façons discutées avec elle.

Plusieurs pistes peuvent être travaillées et visent à assurer la participation des OP à la programmation/évaluation des appuis aux exploitations et donc des activités des techniciens des opérateurs et des Coagro :

- Les OP de base peuvent effectuer une telle tâche (programmation/évaluation) via une commission spécialisée "production" qui échange avec les techniciens et oriente le travail des CoAgro. Ce type d'organisation est nécessaire si on souhaite un réel développement des CoAgro.
- Les fédérations pourraient se doter d'une commission liée au conseil et à la promotion des innovations pour faciliter les échanges entre OP de base. Il s'agit d'un objectif modeste.
- La VIFAM peut :
 - contribuer à la création d'une plateforme pouvant réunir les OP, les opérateurs et la cellule de BV Lac pour traiter des questions liées à la production agricole, en incluant des moments de réflexions sur le conseil (CoAgro et techniciens), la formation (université paysanne, formation des OP) mais aussi la promotion des innovations comme les SCV. Cette plateforme est également proposée dans le cadre des projets de recherche PEPITE, PAMPA et ABACO. Il est important d'éviter la création d'une

multitude de plateformes suscitées par des projets, créant des distorsions, et finalement affaiblissant les OP.

- Demander à son technicien d'inclure dans son programme de travail des préoccupations liées au conseil, notamment pour faciliter la circulation d'information (en double sens) entre VIFAM, fédérations et OP de base.

Les OP peuvent participer modestement au financement du conseil. Mise à part le cas de prestations payantes pour du conseil individuelles pour les grandes exploitations, et le cas de la prise en charge des CoAgro (cf plus haut), il est illusoire de penser que les paysans rémunèreront le conseil au-delà du geste symbolique.

42) Les évolutions pour penser la pérennité du dispositif de conseil

Penser à la pérennité du conseil implique de réfléchir aux acteurs du conseil en dehors des opérateurs financés par le projet, aux mécanismes de gouvernance, et aux mécanismes de financement. Il n'existe pas de réponses simples à cette question difficile. Etant donné la situation économique et la fragilité institutionnelle dans la zone, il n'est pas possible d'imaginer que le projet puisse assurer une pérennité de l'ensemble des activités qui sont conduites par les opérateurs. Des choix devront être faits. Nous ébaucherons ici quelques pistes.

Un conseil porté par les OP

Les propositions qui ont été faites plus haut visent à responsabiliser les OP dans la fourniture de conseils adaptés aux besoins des producteurs via les CoAgro, les OP de base, les fédérations et la VIFAM. Il reste cependant à mieux évaluer :

- avec les CoAgro et les OP, les possibilités réelles pour un conseil fourni par les CoAgro (peut-être conseil technico-économique, certainement pas conseil global à l'exploitation)
- avec la VIFAM, l'importance que la confédération souhaite donner au conseil dans ses activités et la possible participation de leur technicien au développement du conseil.

Il est certainement raisonnable de ne pas fixer des objectifs trop ambitieux dans un premier temps. Il peut être pertinent d'évaluer si certains socio-organismes souhaitent en fin de contrat avec BEST s'engager à travailler avec le VIFAM. Il faut évaluer avec la VIFAM le moyen de rémunérer ces personnes (certainement par le montage de projets financés par des bailleurs).

Le développement d'un conseil porté par acteurs privés

Il est nécessaire d'évaluer avec les techniciens des opérateurs si certains souhaitent s'installer dans la zone après l'arrêt de leur contrat en devenant entrepreneur individuel ou en en montant un bureau local dédié au conseil aux exploitations et conseil aux OP, sur le modèle de BERELAC. Si les techniciens sont compétents et motivés, il serait nécessaire de les accompagner dans l'élaboration de leur projet d'établissement de leur bureau (objectifs, domaines de compétences, fonctionnement, financement, etc.)

La place du Centre de Service Agricole et de la DRDR

Le CSA du lac Alaotra dispose de 2 à 3 techniciens. L'AFD va financer un appui au CSA qui sera fourni par un opérateur qui sera identifié lors d'un appel d'offre. En l'absence d'un Fond de Développement

Régional, et comme cela s'observe dans d'autres zones de Madagascar (cf communication de représentants de l'AFDI à Madagascar), cette petite équipe pourrait être amenée à effectuer un travail qui aille au-delà la mise en relation d'une demande de services et d'une offre de service. Elle pourrait notamment accompagner des OP dans la formulation d'un dossier de crédit ou d'un document de projet pour rechercher des financements, dans la mise en relation entre paysans pour favoriser les échanges de savoir-faire, etc. Il est donc pertinent que l'équipe du CSA puisse s'approprier certaines méthodes et outils mis au point par le projet BV Lac afin des les utiliser dans le futur.

La DRDR assure toujours une fonction de vulgarisation mais dans un contexte de diminution des effectifs, elle peine à être présente sur le terrain. Néanmoins, nous recommandons d'évaluer la possibilité d'identifier quelques agents de la DRDR, motivés, qui souhaiteraient développer un conseil à l'exploitation. Ces personnes pourraient être associées à des formations organisées par le projet BV Lac.

Le financement du conseil

Il a déjà été évoqué les questions liées au financement des CoAgro par les paysans et leurs OP de base. Mais il est certain que ce financement est bien modeste et aléatoire. Le financement du conseil directement par les paysans n'assurera jamais l'intégralité des coûts du conseil. Il restera symbolique dans le cas d'un conseil destiné à la majorité des paysans. Il peut être plus conséquent dans le cadre d'un conseil pour les grandes exploitations. Enfin, il ne couvre jamais les coûts liés à l'appui aux conseillers (formation, back-stopping).

La VIFAM peut espérer dégager des marges sur la vente de produits agricoles ou d'intrants pour financer ses propres activités, y inclus le conseil. Mais la VIFAM se construit et n'a pas encore fait ses preuves en la matière. Le plus raisonnable est d'évaluer les possibilités de mobiliser le technicien de la VIFAM sur quelques tâches liées à la promotion du conseil (information, sensibilisation, coordination entre acteurs). Si le dispositif des CoAgro prend forme en 2012-2013 et si les expériences de conseil à l'exploitation fondé sur l'usage du cahier d'exploitation se développent, il pourrait être intéressant de monter un dossier de projet pour le recrutement d'un technicien au sein de la VIFAM dédié au conseil pour 2012-2013.

La FAUR dispose déjà de mécanismes solides pour assurer son fonctionnement. En prenant en compte cette dimension, l'appui par le projet BV Lac, via BEST, à l'équipe technique de la FAUR pour qu'elle développe un conseil technique de qualité, voire développe un conseil à l'exploitation, est important.

Le conseil peut-être vu comme un bien public, étant donné la forte composante formation. En ce sens, il appartient aussi à l'Etat de financer le conseil. C'est d'ailleurs la raison des Fonds de Développement Régionaux promus par la nouvelle stratégie des services agricoles (Ministère de l'Agriculture, 2011). Un tel FDR permettrait de concrétiser les initiatives que va prendre le projet BV Lac pour renforcer la VIFAM et pour appuyer l'installation à titre privé de techniciens et socio-organismes dans la zone du lac Alaotra. Mais la décision de mettre en place un tel FDR n'est pas de la compétence du projet BV Lac.

5) Le calendrier pour la mise en place des propositions et les appuis au projet

Le projet fait face à des échéances proches avec le démarrage de la nouvelle phase en septembre/octobre 2011, et donc le renouvellement des contrats des opérateurs. Le calendrier suivant

Mai -Juin

Discuter les orientations et propositions du présent rapport. Est-il possible de profiter de l'atelier PEPITE prévu à cette époque pour aborder certains points avec les acteurs ?

Préparer des éléments pour les futurs DAO en intégrant les propositions qui auront été retenues par le projet, en relation avec le maître d'ouvrage et son bailleur de fonds.

Septembre

Mission de Pierre Rebuffel pour :

- Construire et programmer avec BEST les modules de formation pour les techniciens
- Construire et programmer avec FERT les modules de formation des socio-organisateurs
- Finaliser les documents de conseil à l'exploitation utilisés par les techniciens
- Finaliser le cahier d'exploitation
- Définir les appuis hors formation fournis par FERT

Octobre-novembre

Mise en place des activités de conseil par les opérateurs retenus.

Programmer les appuis aux opérateurs pour développer les activités de conseil

Les appuis aux démarches de conseil

Nous proposons :

- Une mission de Pierre Rebuffel (cf plus haut)
- Une mission annuelle de G. Faure pour faire le point des avancées, proposer des orientations, participer au renforcement de capacités des opérateurs
- Une mission trimestrielle de FERT pour faire le point des avancées, identifier les points de blocage, proposer des améliorations, participer au renforcement de capacités des opérateurs et conseillers
- Un appui de E. Penot à travers la prestation déjà programmée d'appui au projet BV Lac.

Bibliographie

ANDRIAFANOMEZANA Mamisoa, ANDRIAMIHARISOA Joely Alizah (2011) EVALUATION DES ORGANISATIONS PAYSANNES APPUYEES PAR BEST DEPUIS 2003 A JUILLET 2010, Ministère de l'agriculture, Cirad, Afd, Madagascar, 124 p.

Dugué P. (2008) Rapport de mission à Madagascar, CIRAD.

FERT (2010) Rapport de mission EVALUATION DES CAPACITES ET PROPOSITION D'UN PLAN DE FORMATION POUR LES ANIMATEURS OEUVRANT DANS LE CADRE DU PROJET BV LAC, Madagascar, 58p.

FERT (2011) Rapport de formation « TECHNIQUES D'ANIMATION ET DE FORMATION » Formation des CO AGRO des Organisations Paysannes membres de VIFAM, 51p

MINISTERE DE L'AGRICULTURE (2009) Note cadre « stratégies de services aux agriculteurs », DIRECTION DE L'APPUI A L'ORGANISATION DES FILIERES, Madagascar, 50 p.

Ministère de l'Agriculture (2011) Document de Stratégie Nationale pour la Formation Agricole, rapport provisoire, Madagascar, 24 p.

Ministère de l'Agriculture (2010) Note d'avancement sur le programme CSA, Madagascar, 25 p.

Annexe 1 : Programme de la mission

- **Dimanche 3 avril :**
 - Voyage Montpellier-Antananarivo
- **Lundi 04 avril :**
 - Transfert Antananarivo – Ambatondrazaka
 - Finalisation du programme de mission avec la cellule du projet BV Lac (Philippe Grandjean, Jean Marcel Randriamanalina, Eric Penot, Raphaël Domas)
 - Restitution des travaux sur les services aux exploitations en SCV (Andrisoa Ramahatoraka)
- **Mardi 05 avril :**
 - Rencontre avec OP à Vatsisoa (bureau, membres, Coagro) sur leurs activités et la gestion de ces activités
 - Visite de l'exploitation du président de l'OP (étable fumièrre et parcelles)
 - Discussion avec Techniciens BRL et BEST sur leurs activités et méthodes de travail
 - Rencontre avec la confédération VIFAM (bureau en présence des techniciens de BEST) sur leurs activités et leurs perspectives
- **Mercredi 06 avril :**
 - Rencontre avec BERELAC (techniciens)
 - Réunion avec la FAUR (Fédération des Associations d'Usagers de l'Eau) sur leurs activités en termes de vulgarisation
 - Réunion avec la fédération FITAMITO (bureau) sur leurs activités et projets
 - Rencontre avec AVSF/ANAE à Amparafalavao (techniciens) sur leurs activités et méthodes de travail
 - Visite de l'exploitation d'un producteur (cultures et production laitière) à Martolana
- **Jeudi 07 avril :**
 - Rencontre avec le directeur de la DRDR
 - Atelier de travail pour synthétiser les pistes d'action avec le Projet et ses partenaires (Cellule BV Lac, BRL, AVSF/ANAE, BEST, VIFAM, représentant de la DRDR) : restitution de la mission et débat, travail en 3 groupes de travail et restitution/débat, synthèse
- **Vendredi 08 avril :**
 - Réunion de synthèse avec la cellule du projet BV Lac
 - Transfert Ambatondrazaka- Antananarivo
 - Rencontre avec CPNBVPI, Coordination du Programme National Bassins Versants et Périmètres Irrigués (Lantonirina Ramaroson)
 - Rencontre au Ministère de l'Agriculture/ Unité de Politique de Développement Rural (Elias Radrianasoaha, Mireille Rahaingo Vololona, Pierre Ducret)
- **Samedi 09 Avril :**
 - Déplacement Antananarivo-Antsirabé
- **Dimanche 10 avril :**
 - Rencontre avec FERT sur leurs activités en matière de conseil (Solange Rajaonah, Anne Panel, Amandine Delacroix, Cécile Falkerberg)
 - Déplacement Antananarivo-Antsirabé
- **Lundi 11 avril :**
 - Rencontre avec AFDI sur leurs activités en matière de conseil (Julie Lecomte, Fanja Ralamboranto, Eric)
 - Restitution avec l'AFD (Hélène Vidal)
 - Départ de Madagascar

Annexe 2

TERMES DE REFERENCE

POUR DEUX MISSIONS D'APPUI AU PROJET BV LAC ALAOTRA

Le projet BV Lac Alaotra : une nécessaire évolution vers un conseil de gestion adapté aux conditions locales du lac Alaotra.

1. La situation actuelle en 2011

Pour l'activité de conseil aux agriculteurs dans les domaines techniques et de diffusion des innovations, le projet BV Lac a fait évoluer ses démarches d'intervention depuis 2007 : approche exploitation, analyse prospective, préparation des campagnes et des thèmes techniques en fonction des stratégies paysannes, utilisation d'une typologie opérationnelle, sessions API... Les opérateurs de développement du projet et qui se sont investis dans cette activité avaient, les années antérieures, adopté une démarche de vulgarisation des innovations proposées par la R-D (Fofifa, Tafa) (en particulier des SCV) basée sur un travail à l'échelle de la parcelle cultivée. Progressivement et sous l'impulsion de la cellule de coordination du Projet ils raisonnent aujourd'hui la formulation du conseil en fonction :

- du type d'exploitation et donc des capacités d'investissement de l'agriculteur,
- de ses objectifs et priorités (stratégies paysannes),
- des divers parcelles et milieux qu'il cultive (Rizières irriguées toujours prioritaires, RMME, parcelles à fort potentiel sur baiboho, parcelles en pluvial strict sur tanety.

De façon plus globale, l'approche « Exploitation » correspond pour l'ensemble des intervenants du Projet à plusieurs activités complémentaires :

1. Un conseil technico-économique visant la diffusion d'innovations basé sur un dialogue entre l'agriculteur et le technicien/conseiller portant pas seulement sur l'intérêt de l'innovation mais aussi sur la façon de l'insérer dans son exploitation. Cette position a aussi amené les opérateurs à développer un conseil en matière de crédit de campagne (intrants engrais et herbicides, semences, main d'œuvre) ;
2. Diverses études « diagnostics agraires et systèmes de production » menées par des étudiants et visant à fournir des connaissances actualisées sur les exploitations agricoles de la zone d'intervention du Projet : typologie et analyse de la diversité des EA, évaluation de leur performances, Cette typologie sert à orienter le conseil technico-économique par et pour les opérateurs ;
3. A partir de ces études, la cellule de coordination du projet a mis en place un Réseau de Fermes de Références (RFR) constitué d'exploitations agricoles représentatives d'une grande partie de la diversité constatée. Ce RFR est utilisé en analyse prospective pour tester des scénarios, avec une approche pédagogique globale sur la démarche exploitation (action/impact/réflexion/nouvelle action etc.) et une préparation des PTA de campagne.

Le point 1 « conseil technico-économique » est mis en œuvre par les techniciens et cadres des opérateurs de développement même si la conception de la méthode de conseil et les outils correspondants sont conçus avec la cellule de coordination du Projet. L'approche est celle, plus globale, de la démarche « exploitation ».

Les points 2 et 3 sont le fait de la cellule de coordination en termes de conception, d'analyse et d'orientation du Projet pour les années à venir, dans ce cas les opérateurs de développement sont surtout mobilisés pour recueillir les données du suivi d'exploitation et discuter des résultats.

Le conseil technique s'élargit et va de plus en plus intégrer d'autres thèmes : production de fumier de qualité, préparation des bœufs de trait, affouragement du bétail, production de bois, santé animale,.... Il s'agira donc pour les techniciens de raisonner un conseil plus global, à l'échelle de l'exploitation qui pourrait assez rapidement aborder d'autres questions.

2. Une démarche conseil de gestion

Les questions préalables à toute intervention en ce domaine sont les suivantes (suite à la mission de P Dugué en 2008) :

- les agriculteurs sont-ils demandeurs d'un conseil plus global abordant la gestion de l'exploitation à moyen terme (plan de développement) et sur un cycle annuel (cycle de gestion) ? Sont-ils preneurs d'outils de gestion reposant sur l'écrit, l'enregistrement, le calcul ?
- l'expérimentation de cette démarche (même à petite échelle) est elle compatible avec les objectifs que le projet s'est fixé, avec le plan de charge des opérateurs de développement ?

La réponse est clairement positive pour ces 2 points (approche expérimentale en phase de développement en 2011 avec les cahiers d'exploitation pour les petits exploitants et démarche conseil de gestion type ANR/Pépites en cours de mise au point et existence d'une démarche SD MAD de conseil avec Olympe).

- qui va mettre au point cette démarche ?

Les démarches sont en cours de mise au point depuis 2010 : il faudra les formaliser et mettre au point une démarche de mise en œuvre à l'échelle BV Lac pour les 2 prochaines années avec un programme précis.

- ce type de conseil sera apporté par qui ? Le conseil et la formation à l'utilisation de ces outils sera-t-il apporté à des groupes ou à des individus ?

A des groupes pour la démarche basée sur les cahiers d'exploitation et les petits producteurs : formation en cours par BEST.

De façon individuelle pour les 20 à 100 grandes exploitations sélectionnées et suivies par le programme PAGE dont une nouvelle tranche est sur le point de démarrer. Il faut systématiser la démarche en incluant les différents travaux actuellement faits au lac.

- quel public cible retenir (exploitations familiales aisées ou pas, concessionnaire) ? Sur quelles bases constituer les groupes, si le conseil de « groupe » est retenu ?

Groupes volontaires à déterminer.

L'expérience des cahiers d'exploitation initiée en mars 2008 a consisté à distribuer plus de 300 cahiers à des agriculteurs et agricultrices volontaires. Les animateurs socio-organisateurs de BEST ont formé les agriculteurs/trices à la tenue du cahier et les aident pour enregistrer les données. Selon la cellule du Projet, une bonne cinquantaine de cahiers sont bien tenus, 70 ont fait l'objet d'enregistrements partiels. Les quelques échanges avec un groupe d'agricultrices et agriculteurs¹ en présence des animateurs de Best et de quelques cadres de la cellule n'ont pas permis de bien comprendre la finalité de cette expérimentation.

On a aussi pu former un groupe expérimental sur la zone Nord Est et tous les techniciens en 2010 a utiliser les données à travers des calculs simples de gestion. Les techniciens sont prêts à former un nombre de groupes volontaires et motivés.

Ces cahiers peuvent certainement aboutir à des analyses technico-économiques de qualité mais ces analyses ont-elles du sens pour les paysans : marge brute, solde financier,... pour un nombre limité d'indicateurs clés identifiés en 2010. La démarche reste à préciser et à formaliser.

Ile serait souhaitable d'identifier les questions que les paysans souhaitent aborder dans le domaine de la gestion de leur exploitation. Elles sont nombreuses a priori et seul un dialogue avec eux permettrait d'orienter le contenu du conseil d'exploitation sinon on procède de façon très descendante en proposant aux agriculteurs une méthode sans la co-construire avec eux.

L'expert proposera des pistes et démarches à titre d'illustration mais les préoccupations des paysans peuvent être tout autres :

- gestion de la récolte de riz : sécurité alimentaire et prévision des besoins de la famille, problème des ventes précoces à bas prix pour faire face aux besoins immédiats et au remboursement des dettes ;
- Comparaison des revenus issus des diverses spéculations et ateliers : les paysans souhaitent-ils préciser ce qu'ils dépensent et gagnent pour chaque activité ? L'évaluation de la rémunération de la journée de travail a-t-elle du sens pour eux ?
- gestion de la qualité : plus value possible si l'on met en marché un produit de qualité reconnue, implication pour l'agriculteur (production, récolte/stockage, post récolte, lien avec des actions collectives ;
- élaboration de projet pour le développement de l'exploitation : appui au montage, évaluation économique, implication en termes d'organisation du travail, stratégie d'investissement,...
- Autres

Pertinence du cahier d'exploitation actuel pour les petits producteurs ? Comment en faire une démarche de conseil touchant le plus grand nombre ?

Une partie du cahier est réservée à l'enregistrement des dépenses et des recettes du ménage. On peut se demander si cette partie fastidieuse à remplir intéresse vraiment les exploitants. En fait si les exploitants ne sont peut être pas tous intéressés par cette partie, c'est à la demande de la cellule du projet que cet enregistrement a été intégré dans le cahier

On conseille ici de ne pas mélanger les genres : le cahier d'exploitation est un outil de gestion pour le chef d'exploitation et son épouse et ne peut pas être considéré comme un questionnaire d'enquête même si la confidentialité des données est respectée. Cette ambiguïté freine l'adoption de l'outil par l'agriculteur et son évolution en fonction des besoins réels. Le fait de bien remplir le cahier l'amène à se considérer comme un bon partenaire du Projet puisqu'il fournit les informations que le Projet recherche.

L'expert fera des propositions pour :

- améliorer et éventuellement simplifier ce cahier.
- Proposer une démarche générale de formation à des groupes cibles,
- Identifier un programme sur 3 ans permettant de toucher le plus grand nombre,
- Proposer un minimum de suivi évaluation avec appui ponctuel annuel (fréquences à voir) à partir de l'expert à Mayotte pour voir l'évolution et éventuellement modifier l'approche en fonction des résultats,
- Identifier éventuellement quelques paysans avec un conseil de gestion plus appuyé type grande exploitation si nécessaire (paysans « pilotes » ou acteurs « clés » des groupes les plus dynamiques pour créer une dynamique de fond.
- La démarche sera éventuellement consignée dans un document co signé pour la description de la méthodologie.

Le cas des grandes exploitations

Le Projet apporte un conseil spécifique aux grandes exploitations (de type concessionnaire).

Ces exploitants sont-ils intéressés par le type de conseil développés par le projet ANR pépites tache 5 en collaboration avec BV Lac en 2010 ???

Sont-ils prêt à partager avec le conseiller toutes les informations économiques sur leur exploitation ?

Il faut également faire un état des lieux de la démarche proposée par SD MAD et des résultats obtenus.

L'expert proposera :

- Une synthèse de la situation et des méthodes encours (incluant ANR),
- La pertinence de continuer sur les outils actuels, les améliorer ou aller vers d'autres outils (incluant la modélisation avec Olympe),
- Proposer une démarche globale avec des objectifs et la transmission rapide des savoirs,
- Développer un programme sur 1 ou 2 ans,
- La démarche sera éventuellement consignée dans un document co signé pour la description de la méthodologie.

Il est proposé 2 missions d'appui de 8 jours à faire si possible avant la date d'échéance de la tranche ferme de BV Lac (23 mai 2011) :

- Une première mission de cadrage faite par un expert conseil de gestion (Montpellier : Guy Faure),

- Une seconde mission d'appui de l'expert conseil de gestion Mayotte.

Les dates retenues possibles pour les missions sont les suivantes (base 5 jours terrain au Lac Alaotra + 3 jours voyages et synthèse à Tananarive) sont les suivantes :

Mission expert Montpellier (Guy Faure)

- 4-8 avril

Mission de P Rebuffel

- 9 au 13 mai (avant fin mai en tous cas)

Annexe 3

MANUEL DU CAHIER DE L'EXPLOITANT

Le cahier de l'exploitant ou CDE est un outil de travail qui va permettre à tous les intervenants au développement rural, d'améliorer la gestion des exploitations agricoles, pour amener les exploitants à l'autonomie, à la professionnalisation et à l'accroissement de son revenu par le biais des calculs économiques effectués à partir des données enregistrées dans le cahier, de la comparaison des résultats économiques de plusieurs spéculations et surtout de l'analyse économique de ces résultats.

Ce manuel va servir aux exploitants agricoles, avec l'appui des différents intervenants dans le cadre du développement rural, à tenir convenablement cet outil.

Ce cahier comporte douze rubriques :

1. Identité de l'exploitant et taille du ménage,
2. Plan de l'exploitation,
3. Position des parcelles et des lieux d'élevage sur le topo séquence,
4. Typologie de l'exploitation,
5. Biens et matériels agricoles,
6. PTA de l'exploitation,
7. Agriculture par spéculation,
8. Vente de la production,
9. Elevage par type,
10. Autres revenus (Off Farm),
11. Utilisation du Crédit,
12. Dépenses du ménage.

Avant d'entamer les méthodes et techniques pour la tenue du cahier, il faut tenir compte du principe que le tenant du cahier doit-être volontaire, que la tenue de chaque rubrique est facultative, mais les volontaires doivent bénéficier des renforcements de capacité nécessaire sur la tenue des douze rubriques avant d'émettre un choix sur les rubriques à tenir.

IDENTITE DE L'EXPLOITANT ET TAILLE DU MENAGE

Code Exploitant :

Nom :

Prénoms :

Appellation

Date et lieu de naissance :

N° CIN:

Homme /Femme

Situation matrimoniale:

Nombre d'enfants : masculin..., Féminin....

Nombre des membres du ménage :

Nombre de personnes travaillant dans l'exploitation: - Homme :

-Femme:

-Moins de 15 ans:

-Plus de 65 ans:

Organisation Paysanne :

PLAN DE L'EXPLOITATION

Numéroter selon niveau d'importance économique avec nom du site si possible :

Durée du parcours du domicile aux parcelles ou autres sites:

- Combien de minute à pieds,
- Combien de minutes à moto,
- Combien de minutes en voiture.

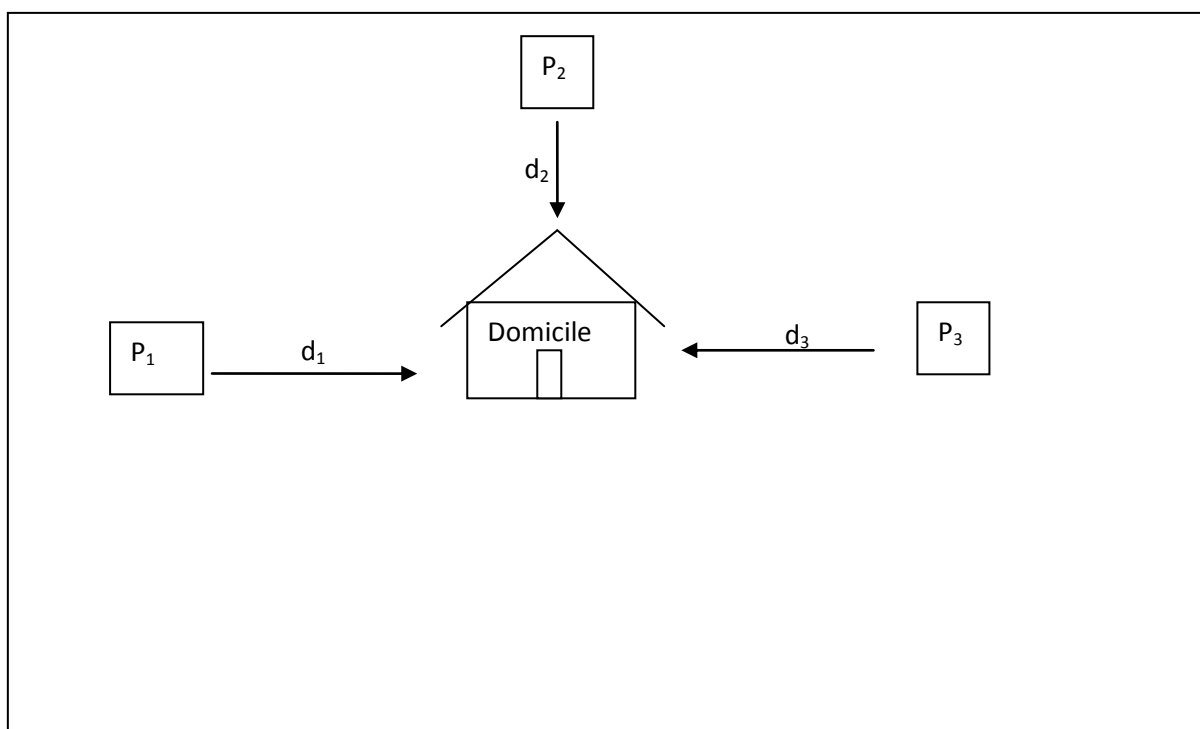
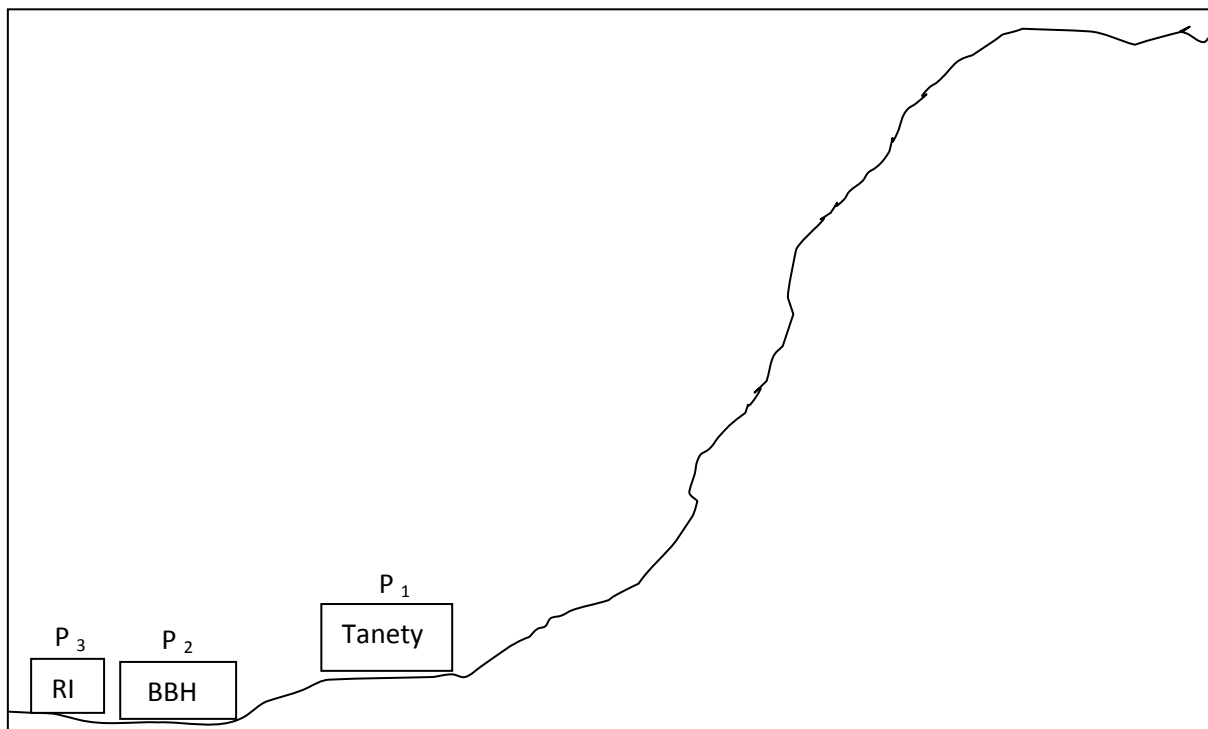


Figure 1: Plan de l'exploitation

POSITION DES PARCELLES ET DES LIEUX D'ELEVAGE SUR LE TRANSECT

PROFILS TOPOSEQUENCES



:

Figure 2: Position des parcelles

TYPOLOGIE DE L'EXPLOITATION

1-Statut foncier et modes de faire valoir :

Statut foncier : Parcelle bornée ou immatriculée, avec acte de vente, acte de notoriété, avec donation...

Mode de faire valoir : Parcelle en fermage, empruntée, en métayage, propriétaire.

2- Année de SCV sur tanety, baiboho :

3-Régime hydrique : - Sec, mauvaise maîtrise d'eau, irrigué,

4- Profondeur de la nappe : - pour les parcelles de basses altitudes,

5-Type de sol : - sableux, noir, argileux, limoneux,

6- Roche mère : - granite, plateau, tanety...

7- Classe de pente : - pente 0% : Plaine,

- pente 50 % : pente moyenne,

- pente 100% : pente forte

BIENS ET MATERIELS AGRICOLES

N°	Biens	Début campagne	Fin campagne
01	Matériels agricoles		
02	Bétail : Bovin		
	Porcin		
	Ovin		
03	Petit cheptel : oie, canard, poulet...		

PTA DE L'EXPLOITATION : (Campagne ...)

N°	Type de culture et d'élevage	Unité Ha / tête	Quantité	Itinéraire technique	Crédit (Oui/Non)
01					
02					
03					
04					
05					

AGRICULTURE PAR SPECULATION

N° Parcelle : P₁

Mode de semis : SCV

Spéculation : Sebota 239

Précédent culturel: Vesce

[illegible]

Production par speculation:

N°	Date	Product	Unité	Quantité

Vente de récolte par produit:

N°	Date	Produit	Unité	Prix Unitaire	Quantité	Recette

N° Parcelle : P₂

Mode de semis : SCV

Spéculation : Maïs + Soja**Précédent cultural: Tomate**

N°	Date	Operations'	Intrants	Origine	Quantité	Coût	Matériels utilisés	MO salarié	Coût de MO	MO familiale (Nb d'heure)
1										
2										
3										
4										
5										

Production par speculation:

N°	Date	Product	Unite	Quantity

Vente de récolte par produit:

N°	Date	Produit	Unité	Prix Unitaire	Quantité	Recette

N° Parcelle : P₃

Mode de semis : Labour

Spéculation : MK 34

Précédent cultural: Jachère

N°	Date	Operations'	Intrants	Origine	Quantité	Coût	Matériels utilisés	MO salarie	Coût de MO	MO familiale (Nb d'heure)
1										
2										
3										
4										
5										

Production par speculation:

N°	Date	Produit	Unité	Quantité

Vente de récolte par produit:

N°	Date	Produit	Unite	Prix Unitaire	Quantité	Recette

ELEVAGE PAR TYPE

Période : du.....au..... : (Annuelle ou trimestrielle ou par saison)

N°	Stade de croissance	Nombre	Sexe	Mortalité	Acquisition	Renouvellement	Vendu	Auto - consommation	Revenus de vente	Utilisation des revenus	Type d'enclos ou habitat	Accessoires

Remarque :

Stade de croissance : veau, poulet,...

Acquisition : les nouveaux acquis...

Renouvellement : issus des naissances

Type d'enclos ou habitat : parcs améliorés, poulaillers, porcherie améliorée ou non

Accessoires : fosse fumière, mangeoire, abreuvoir

UTILISATION DU CREDIT

N°	Date	Entrée	Opérations	Sortie	Prix Unitaire	Montant	Solde	Observations

AUTRES REVENUS (OFF FARM)

N°	Type d'activité	Période	Durée	Recette (Ar)

DEPENSES DU MENAGE

Tableau de dépenses à la semaine :

[illegible]

Tableau de dépenses pour l'année :**Dépense exceptionnelle :**

Date	Type de dépenses	Coût total	Mode de financement
	Mariage		
	Décès		
	Fête funéraire		
	Circoncision		
	Autres		